De um Extremo ao Outro: A Avaliação de Líderes

Premiado em 2º lugar com o "2004 MacArthur Writing Award"
Major Craig Whiteside, Exército dos EUA

O relatório sobre a eficiência é a mais perturbante farsa do Exército. É uma medida de "seguir" e não de liderar. O seu valor em termos de "passagens de sucesso" permite aos oficiais incompetentes avançarem como líderes.

Autor anônimo, Capitão do Exército, Estudo sobre o profissionalismo militar realizado pela Escola de Guerra do Exército dos EUA em 1970.

Os Oficiais Generais do Exército dos EUA poderiam tirar grande vantagem da instrução e do desenvolver um entendimento relativo ao "serviço abnegado" versus o "serviço egoísta". A maioria se preocupa com a sua própria carreira. Infelizmente, este é o tipo de oficial que o sistema promove.

Autor anônimo, Major do Exército, pesquisa da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA em 2000.

O EXÉRCITO dos EUA celebrou a chegada do século XXI com um esforço muito necessário em benefício da Transformação, aplicando-se a tudo, desde a estrutura da força até a logística. Escolas para o desenvolvimento de líderes estão mudando para refletir as novas exigências sobre líderes subalternos em resposta ao mutante ambiente operacional. Porém, um tema comum, como pode ser visto nas duas citações acima, revela que o Exército, como instituição, ainda deve abordar de que maneira os subordinados, ou mesmo companheiros, avaliam os seus líderes. Uma ferramenta para avaliar líderes, conhecida como a de 360º (*360-degree leader-evaluation tool*) é um mecanismo que avalia o desempenho de alguém com base na realimentação (*feedback*) de todos com quem essa pessoa tem contato — incluindo supervisores, subordinados, companheiros de trabalho e até o público em geral. Ela providenciaria uma melhora substancial para a Força Futura em sua missão de produzir melhores líderes para encarar os atuais e futuros desafios.

Um sistema de avaliação de 360º requer e provê realimentação sobre líderes — supervisores, companheiros ou subordinados. Com os comentários do supervisor sendo uma exceção, a realimentação é anônima para eliminar a possibilidade da retaliação. Os comentários do avaliador fazem parte da assessoria para o desenvolvimento, incluindo um relato detalhado sobre os pontos fortes e fracos de alguém e dos métodos que se acredita produzirão melhoras. Um sistema de 360º permitiria aos avaliados revisarem as percepções de terceiros sobre as suas habilidades e características de liderança e poderia provocar a auto-reflexão quando a sua auto-percepção difere da de outros.

Será que o Exército realmente precisa de um sistema de avaliação de 360º? Ele recentemente aprimorou o Sistema de Avaliação de Oficiais (*Officer Evaluation System*) com ênfase em maior orientação de líder para subordinado e na orientação pelo Informe de Avaliação de Oficiais (*Officer Evaluation Report− OER*) no final do período de avaliação. Isto tem melhorado o diálogo entre líder e subordinado, especialmente porque o novo *OER* tem um campo para informar sobre reuniões obrigatórias de orientação. Fora a orientação, o programa de desenvolvimento de líderes do Exército é um processo

Exército dos EUA

O presidente Lyndon B. Johnson e o general Westmoreland condecorando um soldaddo em 26 de novembro de 1966.

eficiente que provê uma realimentação periódica para subordinados, a fim de que melhorem com o tempo.[1] Porém, todos esses programas são direcionados do líder para o subordinado. Nenhum dá ao avaliador um sentido do que o subordinado e o companheiro pensa a seu respeito, se é que isso é de fato importante.

O primeiro capítulo do Manual de Campanha, FM 22-100, *Army Leadership,* citando o Coronel Confederado Albert G. Jenkins, alude ao papel do subordinado relativo à liderança e ao comando: "Devemos tudo o que somos ou o que esperamos ser aos nossos subordinados. Afinal, são os nossos subordinados, não os nossos superiores, que nos elevam aos mais altos padrões de profissionalismo e são eles que podem (e o farão, se formos merecedores) enterrar-nos na mais profunda desonra. Na hora decisiva, quando os nossos subordinados nos aceitarem como líderes, não precisaremos de um superior para nos dizer; veremos isso em seus olhos e em suas faces, nos alojamentos, em campanha e no combate. Naquele último dia quando tivermos que ser friamente exigentes, cruéis e desumanos, eles levantar-se-ão prontamente para obedecer as nossas ordens, sabendo muito bem que poderá ser a sua última ação em vida."[2]

Eu acredito que os subordinados devem ter um voto, especialmente no campo de batalha. Mas, terão algo de valor a contribuir ao desenvolvimento de seus líderes? Nos últimos 30 anos, os estudos do Exército incluíram a percepção dos subordinados sobre os seus líderes, com algumas conclusões perturbadoras.

Em 1970, o Exército combateu uma guerra no Vietnã enquanto também preparava para uma possível guerra contra a União Soviética. O Chefe-de-Estado-Maior do Exército, General William C. Westmoreland, ordenou à Escola de Guerra do Exército dos EUA (*U.S. Army War College − AWC*) conduzir um estudo sobre o profissionalismo no Exército. Muitos dos comentários obtidos pelo estudo refletiram um declínio nos padrões de ética e liderança que ameaçavam o profissionalismo do Exército. O informe fez dúzias de recomendações aos líderes do Exército para ajudar a lidar com as inquietudes dos oficiais subalternos. Uma delas foi a de implementar "como entrada suplementar aos expedientes de eficiência dos oficiais, os resultados das avaliações de seus companheiros que pudessem ser compilados de solicitações periódicas... de comentários de oficiais selecionados sobre outros com quem serviram".[3] Outra recomendação foi a de que "estudantes na ECEME/EUA e na Escola de Guerra do Exército dos EUA submetessem comentários confidenciais sobre seleções potenciais ao posto de General para assessorar o presidente da Comissão".[4] O estudo revelou que uma fonte de problemas era a promoção de oficiais, cujos superiores os viam com melhores olhos do que os viam os seus subordinados.

Durante a primavera de 2000, o Chefe de Estado-Maior do Exército, General Eric K. Shinseki, iniciou uma revisão da liderança do Exército como parte do esforço de Transformação. O estudo do Painel de Desenvolvimento de Líderes e Treinamento do Exército (*Army Training and*

Exército dos EUA

Militares planejam na carta a execução de um exercício de treinamento de navegação terrestre nas proximidades da Base Aérea Luke, no Arizona. Agosto de 2004.

Leader Development Panel) do General revelou alguns dos mesmos problemas na área de "contatos e confiança entre líderes e subordinados" e a falta de um programa funcional de desenvolvimento de líderes como o identificado no estudo anterior da *AWC*.[5] Pouco progresso tem sido feito na padronização do processo do desenvolvimento de líderes, fora das comissões de seleção ou dos sistemas educacionais.

Em contraste, desde 1970, a proliferação da ferramenta de avaliação de 360º no setor privado tem sido espetacular. Muitas companhias que lideram a lista *Fortune 500* usam algum tipo de realimentação 360º em seus programas sofisticados de desenvolvimento de líderes e resultados rápidos. No mundo dos negócios, onde as organizações lutam para incentivar trabalhadores altamente treinados e motivados a não se transferirem para firmas rivais, os Presidentes das companhias têm um interesse especial em saber o que sentem os subordinados a respeito dos gerentes supervisores e sobre os que estão cumprindo os objetivos e as metas da organização, enquanto mantêm um ambiente de trabalho produtivo. Organizações de consulta, como o Centro de Liderança Criativa (*Center for Creative Leadership*), oferecem aos clientes muitas versões dos sistemas de 360º.[6]

Muitas das escolas do Exército que usam o sistema de avaliação de 360º têm excelente reputação no desenvolvimento de líderes. A Escola de Rangers do Exército dos EUA (*U.S. Army Ranger School*) há muito tempo usa uma combinação de patrulhas avaliadas por observadores de conduta e informes de companheiros para determinar se um aluno deve continuar até a próxima fase do curso. Os líderes da Escola de Infantaria aparentemente acreditam que as avaliações dos companheiros e os seus comentários são importantes em um curso que exige o trabalho aproximado em equipe e uma combinação de liderança e de serviço para outros líderes.

Outra instituição de liderança, a Academia Militar dos EUA, usa um processo anual de avaliação de 360º como parte integral do desenvolvimento de líderes de cadetes. Duas vezes por semestre, os cadetes submetem informes sobre seus supervisores, companheiros selecionados e todos os seus subordinados, em formato eletrônico sintetizado e organizado em dados para revisão por parte de oficiais táticos de companhia (oficiais de carreira responsáveis pelo desenvolvimento do cadete em uma companhia de cadetes). Os oficiais táticos de companhias incorporam a realimentação na orientação aos cadetes, a cada dois anos. A maioria dos oficias deduz tendências dos comentários e passam adiante essa informação aos cadetes. Outros cadetes podem receber cópias de comentários anônimos. A Academia Militar dos EUA tem usado essa avaliação de 360º desde os finais da década de 80, quando os líderes por primeira vez incorporaram o Sistema de Desenvolvimento de Líderes de Cadetes (*Cadet Leader Development System*). Até que ponto funciona bem tal sistema?

De 2000 até 2003, enquanto eu era um oficial tático de companhia, duvidava da lógica de uma avaliação de 360º

dentro de uma organização de porte e não a usei muito. Muitas das avaliações geradas por computador eram obviamente entradas superficiais, envolvendo pouco, ou nenhum esforço. As avaliações, que não recebiam nota, não tinham prioridade para os cadetes e proviam pouca informação útil. Eventualmente, porém, eu percebi que as avaliações poderiam ser ótimas ferramentas, se usadas corretamente. Um método era o de incluir todas as avaliações de líderes assinadas pelos subordinados em pacotes de orientação para cadetes, o que tornava as avaliações itens a serem inspecionados.

Outro método era de usar a realimentação durante as sessões bianuais da orientação profissional aos cadetes, que enfocavam o desenvolvimento do cadete em geral; futuros planos e objetivos; escolhas de armas e de unidades; futuras posições de liderança e assim por diante. No final das sessões, eu fornecia a cada cadete uma amostra anônima, especialmente selecionada, dos comentários a seu respeito e lhe perguntava o que pensava a respeito. Eu não tinha a certeza de que esta tática fosse útil, até quando terminei uma longa sessão de orientação com um cadete, esquecendo de incluir os comentários de seus companheiros e subordinados. O cadete voltou mais tarde e me pediu a realimentação, tendo ouvido falar disso de parte dos outros. Isso me mostrou a importância do desejo dos cadetes em saber quais eram os seus pontos fortes e fracos, e o que os outros pensavam a seu respeito. Muitos ficaram surpresos com o que aprenderam — especialmente os presunçosos que pensavam que "já estavam lá" — que haviam terminado com o desenvolvimento para líderes e que estavam prontos para serem promovidos a tenente.

Os que não são a favor da realimentação de 360º se preocupam que alguns abusarão das avaliações para atacar líderes que de fato estão fazendo as coisas certas. Um líder atento ao ambiente da unidade pode identificar essa ameaça facilmente. Em certo caso, um aluno do segundo ano escreveu, com sarcasmo e falta de profissionalismo, que o sargento de sua companhia, entre outros comentários, "me motiva a querer quebrar-lhe a cara". Felizmente, essas avaliações de subordinados não são anônimas para o "grande chefe" e eu soube quem havia feito os comentários. Mostrei a realimentação ao sargento (sem revelar a identidade do cadete) para ver a sua reação. Sua reação foi, afinal de contas, bem equilibrada. Mais tarde chamei o cadete e o líder do seu grupo. Li vários de seus comentários e perguntei-lhe o que estava tentando provar. Ele ficou envergonhado e finalmente pediu desculpas pessoalmente a todos a quem havia ofendido. Fiquei na dúvida se ele havia feito isso porque pensou que eu revelaria a sua identidade aos outros ou porque sentia que era o que devia fazer. De qualquer forma, o incidente revela que os subordinados não podem subverter o processo das avaliações se for conduzido corretamente.

Acredito que o melhor benefício de um sistema de 360º é que ele provê aos supervisores uma perspectiva diferente sobre aqueles com quem trabalham. Eu usei o sistema para examinar discrepâncias entre o que eu pensava sobre um subordinado e o que os demais pensavam dele. É fácil para alguém ficar demasiado confiante na sua capacidade de julgar ou em acreditar que não se pode enganar. Outros podem julgar quem você considera com grande admiração de maneira bem diferente, especialmente os subordinados que estão trabalhando com afinco, sem receber o devido crédito por isso. Eu suspeito que isso seja o que se encontra na raiz da maioria dos problemas do sistema de promoção do Exército — o ponto de vista de um único oficial ou graduado não revela realmente toda a verdade. O equilíbrio ideal entre ser bem-visto por superiores e ter o respeito (e às vezes invejosa) e a admiração de pares e subordinados é desejável.

As novas políticas de estabilização de força, que manterão soldados e jovens oficiais nas mesmas unidades durante muitos anos, providenciarão grandes oportunidades para que os líderes venham a conhecer os seus subordinados e conduzir práticas eficazes e a longo termo no desenvolvimento de líderes. Para isso, o Exército precisa mais que um único ponto de vista — e de um sistema de avaliação de 360º. ***MR***

---

1. *U.S. Army Field Manual (FM) 22-100, Army Leadership* (Washington, DC: U.S.) Government Printing Office, agosto de 1999).
2. Coronel Albert G. Jenkins, "Confederate States of America", citado no *Ibid*, pp. 1-15.
3. *U.S. Army War College (AWC)*, "Study on Military Professionalism" (Carlisle, PA: *AWC*, 1970), vii.
4. *Ibid.*
5. William M. Steele e Robert P. Walters, Jr., "Training and Developing Army Leaders," *Military Review* (julho-agosto de 2001): p. 6.
6. Para informação sobre o Centro de Liderança Criativa "Center for Creative Leadership", veja on-line no <www.ccl.org/CCLCommerce/index.aspx>, acessado no dia 29 de junho de 2004.

O Major Craig A. Whiteside é G3, Operações, no Exército dos EUA no Alasca. É Bacharel pela U.S. Military Academy*, Mestre pela* Long Island University*, e graduado da ECEME/EUA. Serviu em várias posições na 24ª Divisão de Infantaria, na 82ª Divisão Aeroterrestre e na Academia Militar dos EUA.*